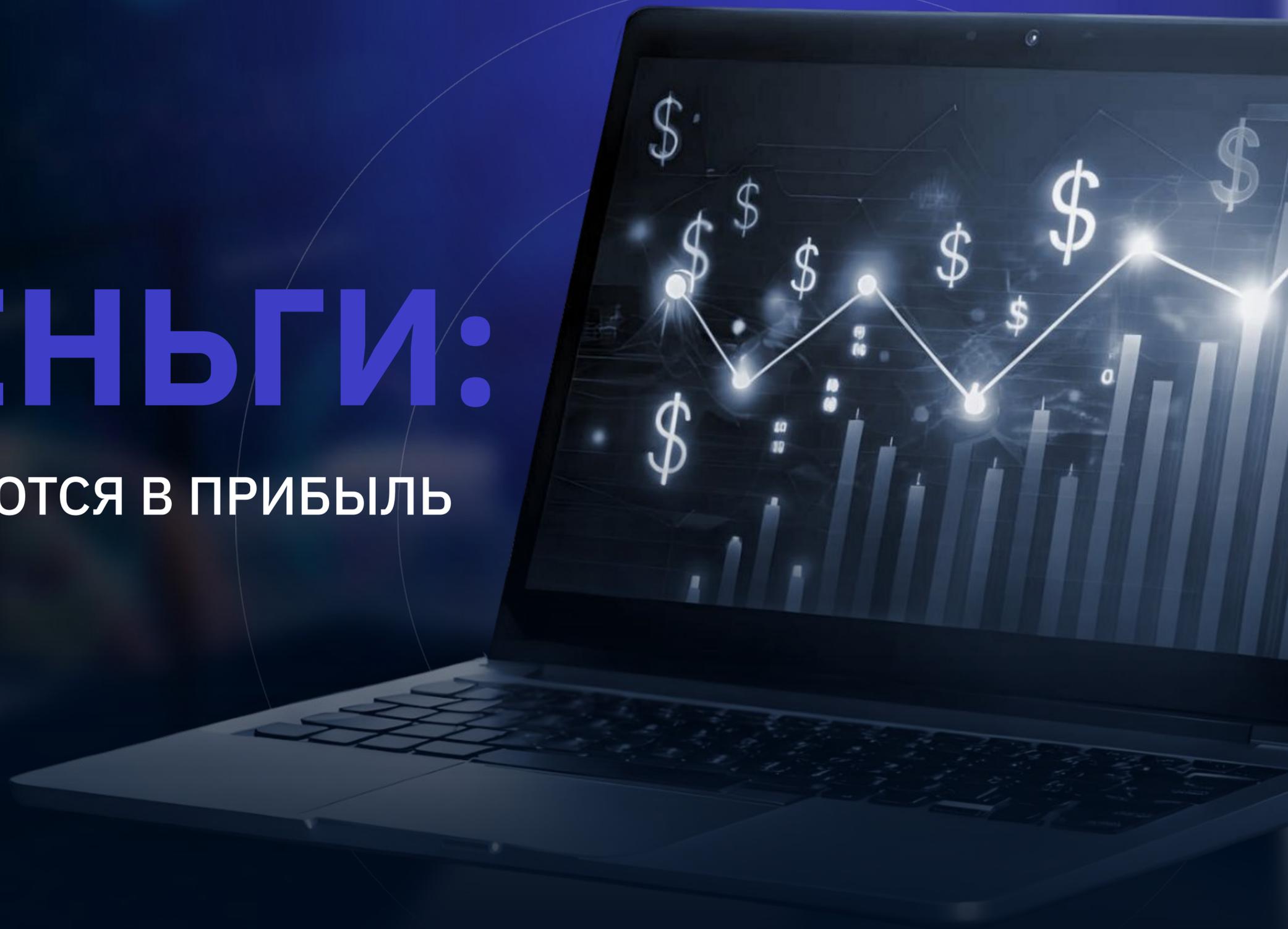


**БИЗНЕС
ГАРАНТ**

КРІ И **ДЕНЬГИ:**

КАК МЕТРИКИ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В ПРИБЫЛЬ



ГАЛИНА ВИНОГРАДОВА

1

Эксперт в сфере налогов, бухгалтерии и финансов со стажем более 20 лет

2

Сооснователь крупнейшего в Поволжье бухгалтерского центра, работающего с 2005 года

3

На постоянном бухгалтерском обслуживании 600+ компаний, их ведет штат более 100 экспертов

4

Является членом КДСО



СЕРГЕЙ ГАЛЛЕРОВ

1

Руководитель направления по разработке и внедрению финансового учета ГК Бизнес-Гарант

2

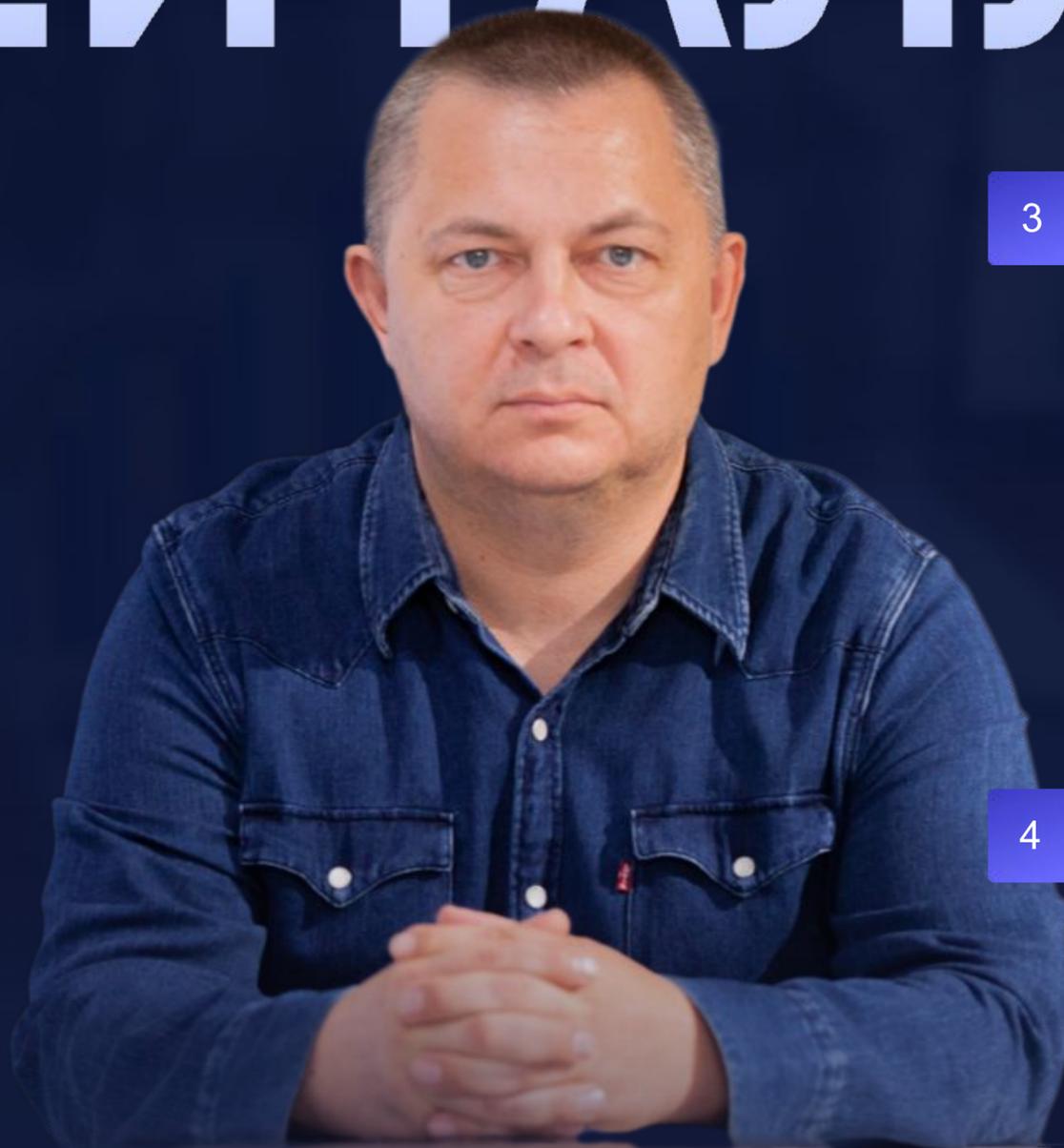
Финансовый директор с более чем 10-летним опытом работы в крупных компаниях.

3

Эксперт в построении управленческого учета. В портфеле более 70 кейсов, в которых была увеличена прибыль бизнеса, в среднем на 37%, уже в первые 6 месяцев сотрудничества.

4

Эксперт в управлении инвестиционными проектами





О ЧЕМ БУДЕМ ГОВОРИТЬ СЕГОДНЯ

1 Что такое KPI

2 Как неправильно посчитать KPI и недополучить прибыль

3 Какие метрики действительно влияют на деньги и почему “план по звонкам не равен росту продаж”

4

Как управлять эффективностью сотрудников в реальном времени - где получать актуальные данные и видеть где бизнес теряет деньги

5

Почему топ-менеджеры часто ставят KPI, которые не работают

6

Как избежать типичных ошибок и создать систему, где сотрудники работают на результат, а не ради галочек



ЧТО ТАКОЕ КРІ И КАК КОМПАНИИ МОГУТ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

(Key Performance Indicators, KPI) - показатели деятельности подразделения (компании), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

С ПОМОЩЬЮ КРІ

Можно планировать, а также контролировать эффективность и результативность компании на различных уровнях управления.



ЧАСТО КРІ

Называют комплексными показателями, так как они могут охватывать стратегические и операционные цели на уровне компании, подразделений, бизнес-процессов, проектов, а также на уровне личностных целей сотрудников.



ЧЕМ КОМПАНИИ С КРІ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ КОМПАНИЙ БЕЗ КРІ?

Внедрение КРІ предполагает переход на целевое управление компанией

Таким образом, за счет персонализации ответственности, делегирования полномочий повышается эффективность работы каждого сотрудника.

Особенность

целевого управления состоит в том, что целевые показатели закрепляются за ответственными лицами, которые отвечают своей переменной частью заработной платы.

Отсутствие

В компаниях, в которых отсутствует целевое управление низкая управляемость, компания держится на героях. В таких компаниях все время что-то неожиданно случается, обычно находится множество причин, почему это происходит, и ответственность перекладывается с одного на другого.

КАКИЕ БЫВАЮТ КРІ

! КРІ бизнеса.

Это главная цель бизнеса.

КРІ бизнеса— это показатель стратегического планирования. Чтобы достичь этот КРІ, его нужно декомпозировать на несколько операционных.

КРІ бизнеса оценивают эффективность вашего бизнеса - выручка, маржинальная прибыль, операционная прибыль, оборачиваемость товарных запасов (или денег), срок жизни клиента (LTV).



КАКИЕ БЫВАЮТ КРІ

! КРІ сотрудников

Это те цели, которые должны выполнить разные отделы, подразделения или сотрудники компании, чтобы достичь главную цель бизнеса.



КРІ сотрудника оценивают его работу, производительность и эффективность.

ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ОПИРАЕТСЯ НА ПРИНЦИПЫ



Системность

Предполагает четкую постановку стратегических, операционных, проектных целей и задач различным категориям персонала.



Сбалансированность

Стратегические и операционные цели должны быть сбалансированы.



Принцип SMART

При постановки целей и задач учитываются принципы SMART

ЧТО ЕЩЕ ВАЖНО!



Финансовые результаты компании напрямую зависят от эффективности работы сотрудников и управленческих решений.



KPI — инструмент, который помогает связать стратегические цели бизнеса с повседневными задачами сотрудников.



Грамотно выстроенная система KPI позволяет не только оценивать работу, но и мотивировать персонал, снижать издержки и увеличивать прибыль.



СВЯЗЬ КРІ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



₽

КРІ помогают определить, какие процессы компании приносят прибыль, а какие требуют оптимизации.

₽

Хорошо настроенные КРІ дают прозрачную картину рентабельности бизнеса и точек роста.

₽

Оптимизация КРІ приводит к росту производительности, снижению затрат и повышению выручки.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КРІ - КАК ЕЕ УЧЕСТЬ ПРИ РАЗРАБОТКЕ?

СИСТЕМА КРІ

- Повышает управляемость
- Укрепляет корпоративную культуру
- Улучшает коммуникации
- Повышает вовлеченность персонала в процесс достижения целей компанией

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ

- НЕ противоречит корпоративной культуре компании. Встречается сопротивление персонала, обусловленное нежеланием перемен.

ВНЕДРЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Обучать персонал, включая руководство компании
- Дорабатывать управленческую отчетность
- Внедрять систему признания и поощрения за эффективные идеи и предложения.

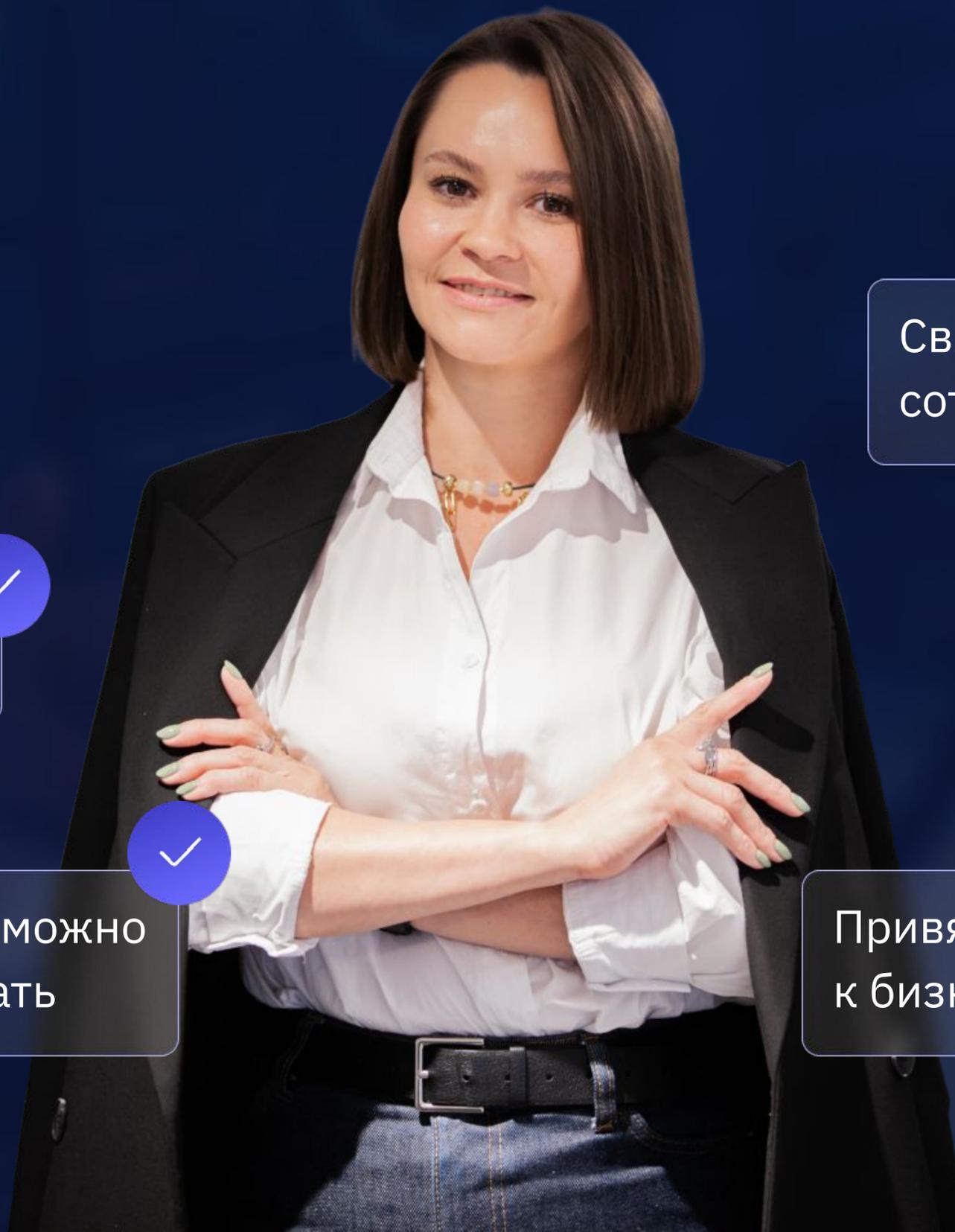
УСПЕШНЫЕ КРІ ДОЛЖНЫ БЫТЬ:

✓
Простыми и измеримыми

✓
Гибкими – их можно
корректировать

✓
Связанными с мотивацией
сотрудников

✓
Привязанными
к бизнес-результату



ПРИМЕР РАСЧЕТА “ПРИБЫЛЬ ДО ВНЕДРЕНИЯ КРІ И ПОСЛЕ”

Было до внедрения крі

| наименование | значение |
|-----------------------------|--------------------|
| Выручка | р.1 030 000 |
| текущие | р.430 000 |
| новые | р.600 000 |
| Переменные расходы | р.997 000 |
| ФОТ | р.322 000 |
| маркетинг | р.400 000 |
| маркетолог | р.100 000 |
| прочие | р.175 000 |
| Маржинальная прибыль | р.33 000 |
| Рентабельность по МП | 3,20% |
| Постоянные расходы | р.340 000 |
| ФОТ админ | р.210 000 |
| АУЗ | р.130 000 |
| Операционная прибыль | -р.307 000 |
| Рентабельность по ОП | -29,81% |

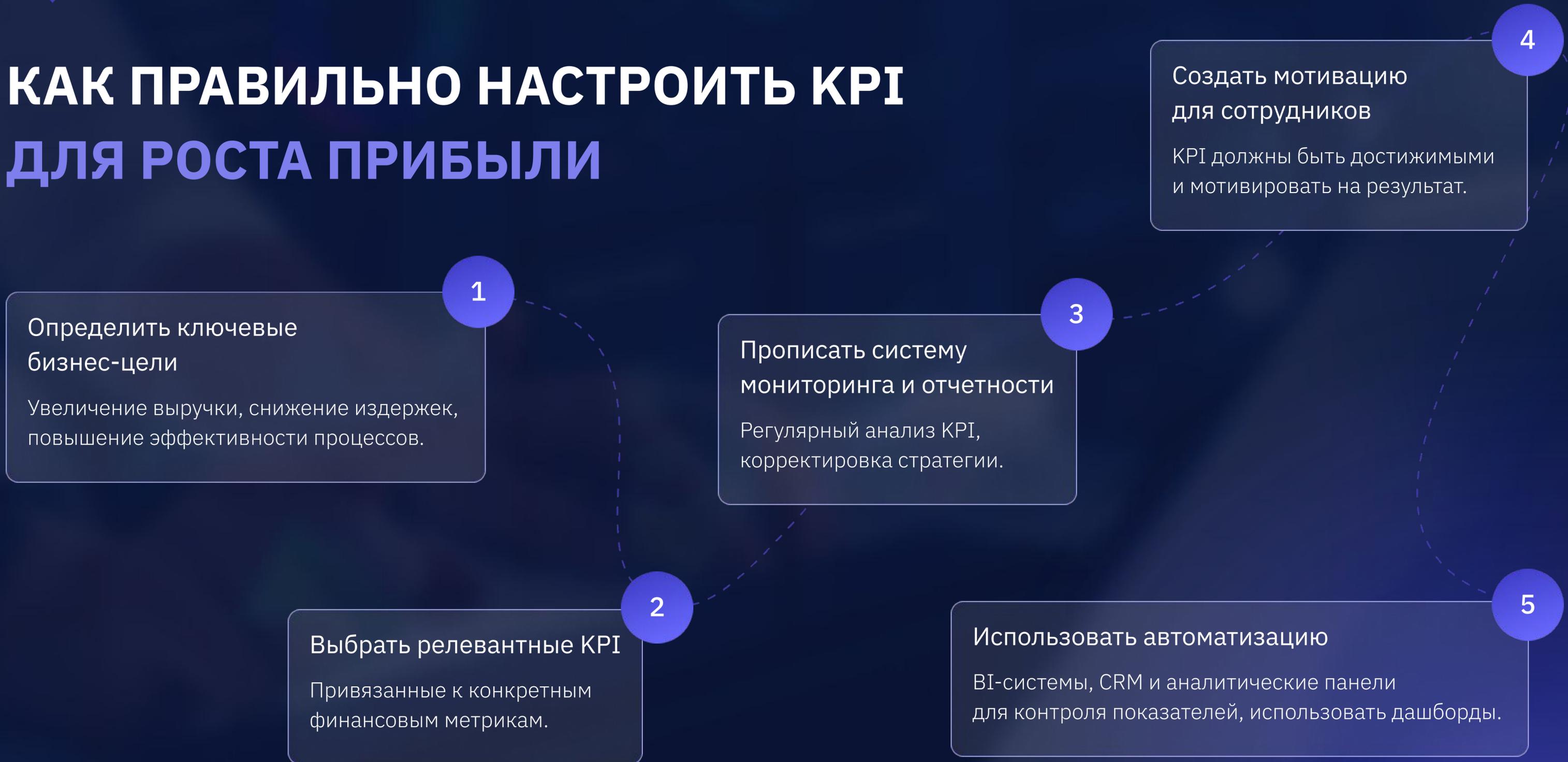
Стало с внедрением крі

| наименование | значение |
|-----------------------------|--------------------|
| Выручка | р.1 030 000 |
| текущие | р.430 000 |
| новые | р.600 000 |
| Переменные расходы | р.565 000 |
| ФОТ | р.215 000 |
| маркетинг | р.200 000 |
| маркетолог | р.50 000 |
| прочие | р.100 000 |
| Маржинальная прибыль | р.465 000 |
| Рентабельность по МП | 45,15% |
| Постоянные расходы | р.336 000 |
| ФОТ админ | р.206 000 |
| АУЗ | р.130 000 |
| Операционная прибыль | р.129 000 |
| Рентабельность по ОП | 12,52% |

Когда крі заработали

| наименование | значение |
|-----------------------------|--------------------|
| Выручка | р.1 780 000 |
| текущие | р.780 000 |
| новые | р.1 000 000 |
| Переменные расходы | р.915 000 |
| ФОТ | р.390 000 |
| маркетинг | р.300 000 |
| маркетолог | р.75 000 |
| прочие | р.150 000 |
| Маржинальная прибыль | р.865 000 |
| Рентабельность по МП | 48,60% |
| Постоянные расходы | р.440 000 |
| ФОТ админ | р.310 000 |
| АУЗ | р.130 000 |
| Операционная прибыль | р.425 000 |
| Рентабельность по ОП | 23,88% |

КАК ПРАВИЛЬНО НАСТРОИТЬ КРІ ДЛЯ РОСТА ПРИБЫЛИ



ПРИМЕР ДАШБОРДОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ КРІ

1 Первичный интерес

Система отслеживает появление лидов и анализирует их источники

3 Переговоры

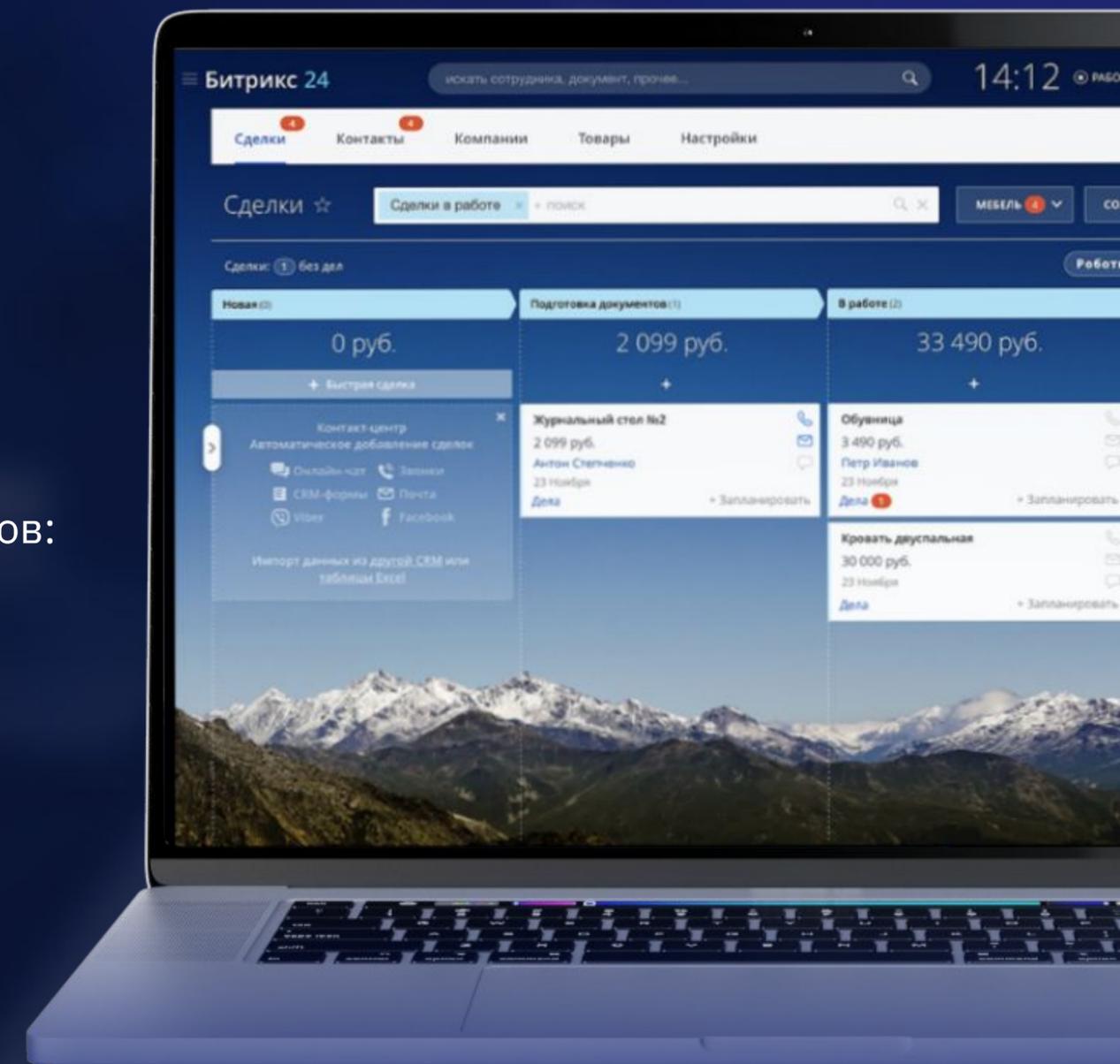
Контроль работы сотрудников на различных стадиях взаимодействия

2 Коммуникация

Взаимодействие через множество каналов: почта, сообщения, WhatsApp, формы

4 Заключение договора

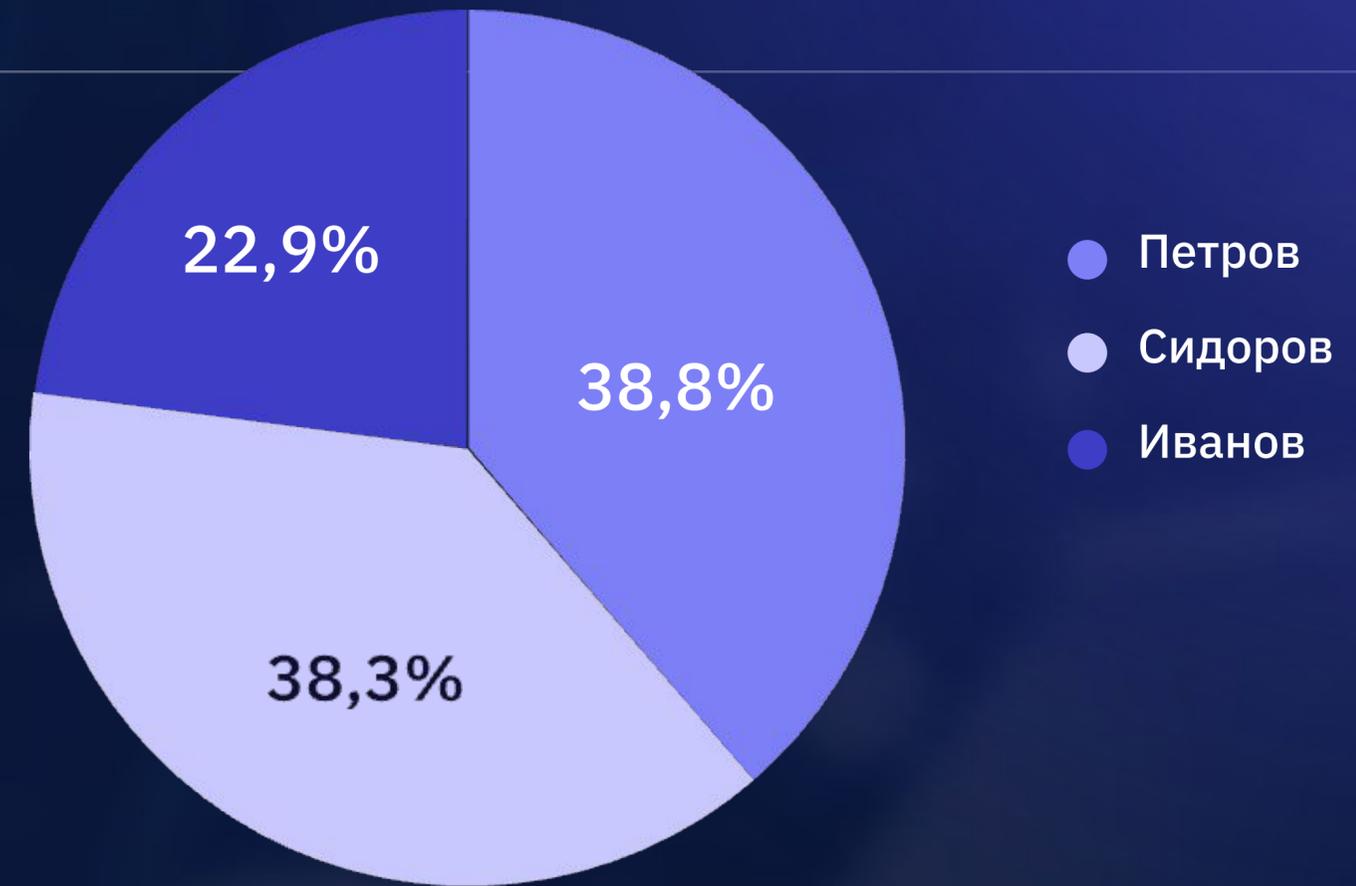
Полная история коммуникаций с клиентом в одной системе



ПРОДАЖИ:

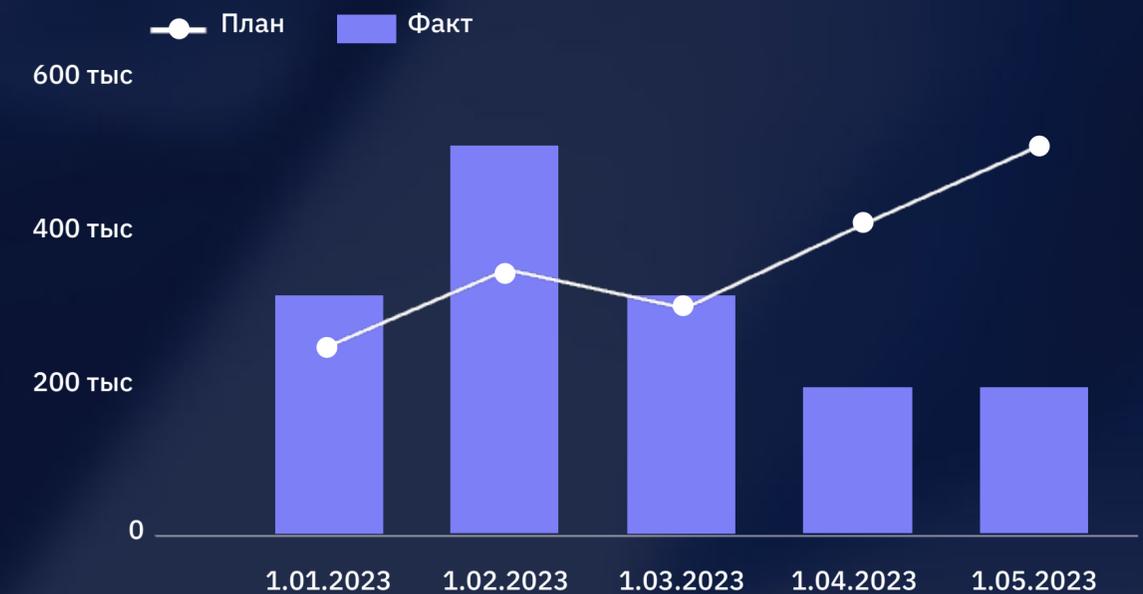
% выполнения и доля каждого менеджера

| | Ф.И.О | Факт | План | %Выполнения |
|---|---------|-----------|-----------|-------------|
| 1 | Петров | 1 680 500 | 1 900 000 | 88,45% |
| 2 | Сидоров | 1 660 000 | 1 900 000 | 87,37% |
| 3 | Иванов | 991 000 | 1 900 000 | 52,16% |



ПРОДАЖИ:

План/Факт



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

1 Найм

Автоматизация получения и обработки заявок с HeadHunter

3 Обучение

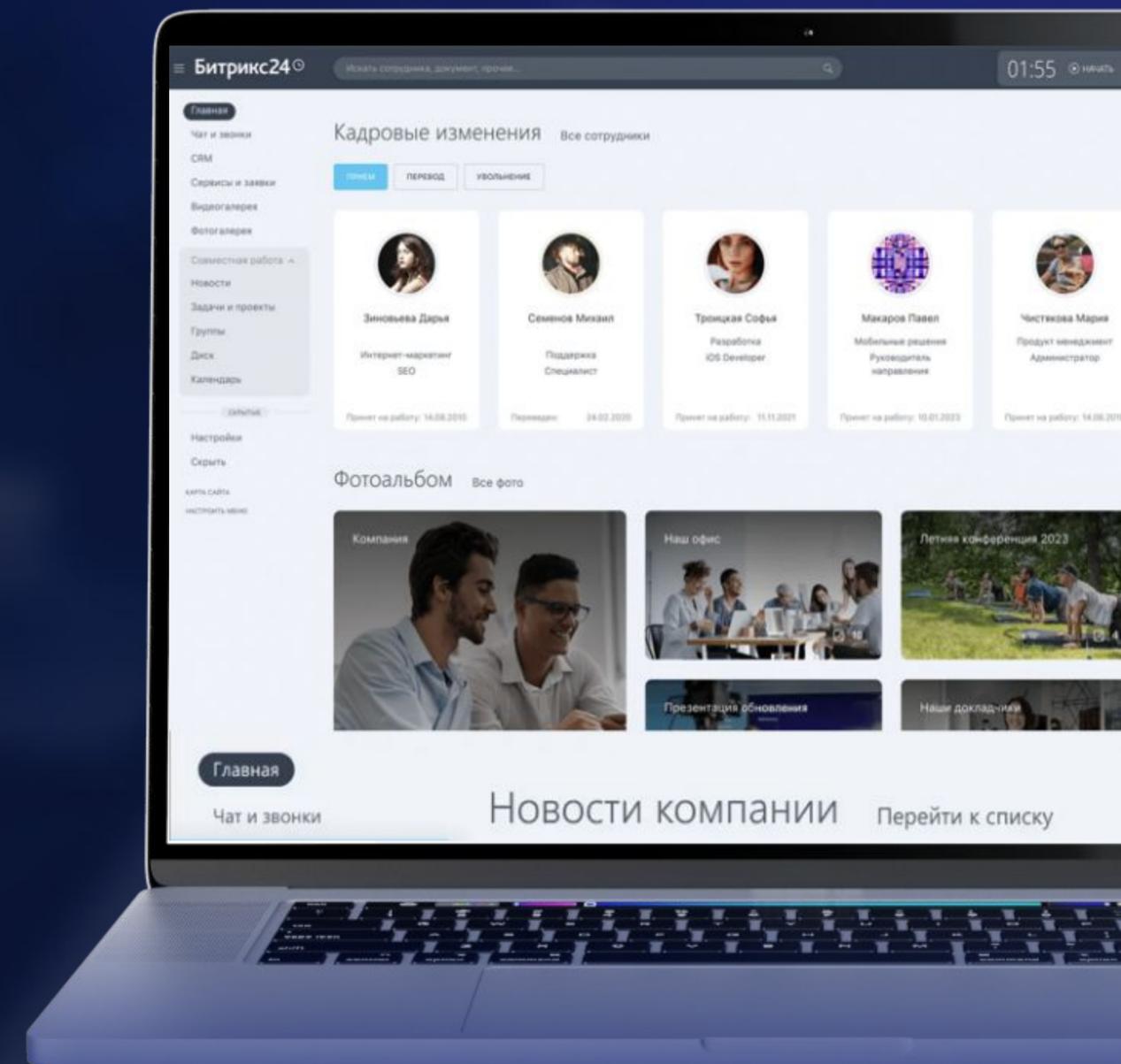
Системный подход к развитию сотрудников

2 Онбординг

Организация встреч с кандидатами и их адаптация

4 Рост

Отслеживание профессионального развития персонала



КРІ - ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ



КРІ должен стимулировать сотрудников и удовлетворять работодателя



Сотрудник должен понимать при каком результате он получит желаемый доход

ПОЧЕМУ НЕЛЬЗЯ РАЗРАБАТЫВАТЬ КРІ БЕЗ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ



HR может разрабатывать системы нематериальной мотивации, но если они не просчитаны и не связаны с финансовым результатом компании, то это может привести к снижению выручки.



У каждого собственника есть понимание по прибыльности его бизнеса и если при расчете, после выплаты бонусов мы видим, что ожидания собственника по прибыли не оправданы, значит наша система мотивации не эффективна.

ПРИМЕРЫ ДОСТИЖЕНИЯ БИЗНЕС-ЦЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ КРІ

Оптимизация издержек

- КРІ по снижению операционных затрат, что приведет к экономии бюджета.

Увеличение прибыли

- изменение КРІ в отделе продаж с фокусом на продажу высокомаржинальных продуктов увеличит прибыль.



Универсальных КРІ для всех видов бизнеса не существует. Каждая организация самостоятельно устанавливает индивидуальные метрики, соответствующие особенностям бизнеса, а также определяет, как рассчитать КРІ.

ВИДЫ КРІ

КРІ можно разделить на 4 группы



Количественные:

Трафик, (звонки, посещаемость сайта), конверсия продаж, количество продаж.



Денежные:

Объем продаж на продавца, маржинальный доход, денежный поток на продавца.



Клиентские:

Наличие постоянных клиентов, привлечение новых клиентов, количество положительных ОТЗЫВОВ.



Корпоративные:

Объем продаж на подразделение, денежный поток на подразделение, доля клиентов на подразделение.

КРІ ДЛЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА



- Рекламный бюджет (ROI)
- Стоимость привлечения клиента
- Количество качественных лидов
- Эффективность работы каналов привлечения
- Конверсии на разных этапах пути клиента
- Доля новых клиентов
- Количество положительных отзывов/рейтинг
- Увеличение количества подписчиков

КРІ ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



- Выполнение плана продаж
- Новые/повторные продажи
- Сокращение срока сделки
- Увеличение конверсии
- Продажа высокомаржинального продукта
- Выполнение плана по холодным звонкам
- Сбор дебиторской задолженности
- Количество позиций в чеке
- Возвращенные клиенты

КРІ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА



- Скорость выполнения заказов
- Качество продукции (процент брака)
- Производительность труда (объем продукции, произведенной на одного сотрудника)
- Объем производства - количество продукции, произведенной за определенный период
- Эффективность использования сырья
- Среднее время цикла производства
- Себестоимость единицы продукции
- Время простоев оборудования

КРІ ДЛЯ HR



- Время закрытия вакансии
- Коэффициент удержания сотрудников
- Текучесть кадров
- Уровень удовлетворенности сотрудников
- Стоимость найма одного сотрудника
- Процент прохождения испытательного срока
- Охват и эффективность обучения
- Своевременность проведения HR-процедур
- Показатель внутреннего карьерного роста.

Успешные системы KPI

В КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Проблема:

Клиенты задерживали оплату за бухгалтерские услуги, что приводило к кассовым разрывам у компании.

Решение (KPI):

- Внедрили KPI «Срок дебиторской задолженности»
- Установили целевой показатель – оплата до 5 числа каждого месяца.
- Связали бонусную систему менеджеров с этим KPI: если ДЗ собрана в срок, то менеджер получает повышенный бонус

Результат:

Через 3 месяца процент дебиторской задолженности на заданную дату снизился с 50% до 5% , что улучшило денежный поток компании.

Успешные системы KPI

В ИТ КОМПАНИИ

Проблема:

Проекты по разработке ПО задерживались, клиенты жаловались на несоблюдение сроков

Решение (KPI):

- KPI «Процент выполненных задач в срок» – целевой показатель не менее 90%.
- KPI «Среднее отклонение от дедлайна» – не более 2 дней.
- Оптимизировали процесс планирования: ввели спринты по 2 недели, четкие оценки задач, контроль качества технических задач.
- Связали бонусную систему разработчиков с соблюдением сроков и качеством программного продукта

Результат:

За 4 месяца:

- Количество выполненных задач в срок выросло с 72% до 91%.
- Среднее отклонение от дедлайна сократилось с 7 до 2 дней.
- Удовлетворенность клиентов (по NPS) выросло с 65% до 82%.



Успешные системы KPI

В ТОРГОВЛЕ

Проблема:

Не было роста выручки

Решение (KPI):

- Внедрили KPI «Средний чек» – целевой показатель +15% к текущему значению.
- Внедрили KPI «Частота покупок на клиента» – целевой показатель увеличение на 20%.
- Запустили программу лояльности с персонализированными скидками.
- Продавцам ввели бонусы за рост среднего чека.

Результат:

За 6 месяцев:

- Средний чек вырос на **18%**.
- Количество повторных покупок увеличилось на **22%**.
- Выручка сети выросла на **12%** без увеличения маркетинговых затрат.

Успешные системы KPI

В СТРОИТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Проблема:

Низкая производительность, перерасход бюджета, задержки сдачи объектов.

Результат:

Через 9 месяцев:

- Сокращение отклонений по срокам с 30% до 8%.
- Отклонение бюджета снизилось с 12% до 4%.
- Количество переделок сократилось на 35%.

Решение (KPI):

- Внедрили KPI «Процент выполнения графика строительства» – не ниже 95%.
- KPI «Отклонение бюджета от планового» – не более 5%.
- KPI «Качество работ» (количество выявленных дефектов) – не более 3% от общего объема работ.
- Усилили контроль поставок стройматериалов (внедрили систему отслеживания).
- Ввели мотивацию прорабов и подрядчиков за соблюдение сроков без потери качества.

ПРИМЕРЫ НЕУСПЕШНЫХ КРІ ИЛИ КОГДА КРІ НЕ РАБОТАЮТ

Слишком большое количество КРІ может перегрузить сотрудников и снизить эффективность:

1 Продавцы в банке: КРІ убивают продажи

Ситуация: В банке продавцам внедрили больше 3-х КРІ: количество звонков, встреч, проданных карт, кредитов, страховых продуктов, выполнение плана по сумме сделок и пр.

Результат:

- Сотрудники гнались за выполнением всех показателей, но не успевали нормально работать с клиентами.
- Количество звонков и встреч увеличилось, но **качество сделок упало**, клиенты уходили, потому что продавцы не могли уделить им достаточно внимания.

Когда КРІ не соответствует реальным бизнес-целям, и компания не получает ожидаемую прибыль.

2 Производство – выполнение плана в ущерб качеству

Компания: Завод по производству мебели

КРІ: Рабочим установили КРІ – количество произведенной мебели за смену.

Что пошло не так:

- Работники гнались за количеством, жертвуя качеством сборки.
- Количество рекламаций и возвратов выросло на 30%, клиенты начали жаловаться, а крупные ритейлеры отказались от заказов.
- Компания понесла убытки, потому что пришлось переделывать продукцию и компенсировать возвраты.

ПРИМЕРЫ НЕУСПЕШНЫХ КРІ ИЛИ КОГДА КРІ НЕ РАБОТАЮТ

Когда отсутствие финансовых КРІ привело к потере контроля над финансами и снижению прибыли.

3 Сеть кафе – рост выручки, а прибыли нет

Компания: Сеть кофеен

- Что случилось:**
- Владелец ориентировался только на выручку и количество чеков, не контролируя фуд-кост (себестоимость продуктов) и уровень списаний.
 - Меню постоянно расширяли, закупки увеличивались, но не отслеживали реальные затраты и прибыльность блюд.

Когда разработанные КРІ не мотивировали сотрудников улучшать показатели, и работа превратилась в формальность.

4 Менеджеры по продажам – фиксированные премии без связи с результатом

Компания: Дилерская сеть по продаже автомобилей

Ошибка: Введенный КРІ учитывал только количество проданных автомобилей, а премии выплачивались фиксированной суммой за каждую продажу, независимо от модели и маржинальности.

- Что пошло не так:**
- Менеджеры фокусировались на продаже самых дешевых автомобилей, чтобы быстро закрыть план.
 - Продажи росли, но прибыль компании не увеличивалась, так как дорогие и прибыльные модели продавались хуже.
 - Мотивации продавать выгодные авто не было, ведь премия за любую машину была одинаковой.

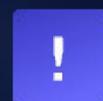
ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ НЕЛЬЗЯ



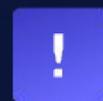
Снижать заработную плату



Ставить завышенные показатели



**Поручать задачу рассчитать КРІ
неквалифицированным сотрудникам**



**Делать слишком сложные формулы
расчета КРІ**



К ЧЕМУ НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРИВЯЗЫВАТЬ КРІ

1 К тому, на что человек не может повлиять

- ✗ Например, менеджеру по продажам ставят цель «увеличить выручку компании», но он не влияет на маркетинг и рекламу.
- ✓ Лучше: следить за его личной конверсией из звонков в сделки.

2 Только к количеству, без учета качества

- ✗ В колл-центре ставят КРІ «50 звонков в день», и операторы начинают звонить как можно быстрее, забывая о качестве общения.
- ✓ Лучше: учитывать и «оценку клиента после звонка».

3 К усредненным показателям

- ✗ В строительной компании считают «средний срок сдачи объектов», но на деле одни проекты сильно задерживаются, а другие идут быстрее.
- ✓ Лучше: отдельно отслеживать сроки по каждому проекту.

4 К личным КРІ в командной работе

- ✗ Разработчику ставят цель писать больше кода, но это создает проблемы для тестировщиков и усложняет продукт.
- ✓ Лучше: смотреть на результат всей команды – например, «как быстро и без багов выпускаются обновления».

5 К метрикам, которые можно «накрутить»

- ✗ В магазине кассир получает бонус за «количество чеков» и начинает делить покупки одного клиента на несколько чеков.
- ✓ Лучше: учитывать общую выручку и средний чек.

6 К показателям без четкой формулы

- ✗ Руководитель ставит задачу «работать эффективнее», но никто не понимает, как это измерять.
- ✓ Лучше: конкретный показатель, например, «увеличить прибыль на 10%» или «сократить время на выполнение задачи на 20%».



ЗАКЛЮЧЕНИЕ



KPI

—мощный инструмент, который может значительно улучшить финансовые показатели компании

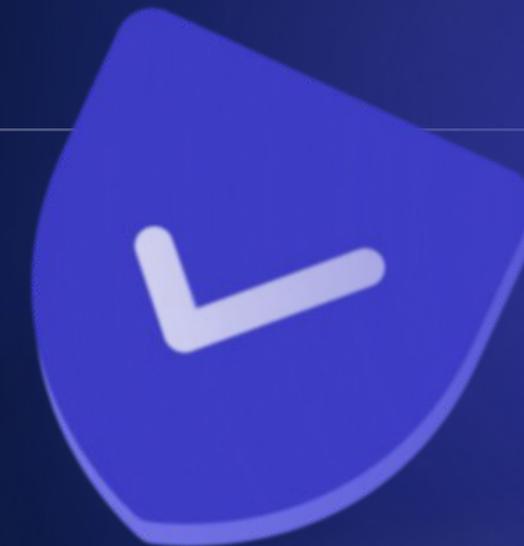


Главное

— правильно их настроить, связать с бизнес-целями и мотивировать сотрудников на их достижение.



Регулярный анализ KPI и корректировка стратегии обеспечат устойчивый рост компании и увеличение прибыли.



РЕКОМЕНДАЦИИ - С ЧЕГО НАЧАТЬ

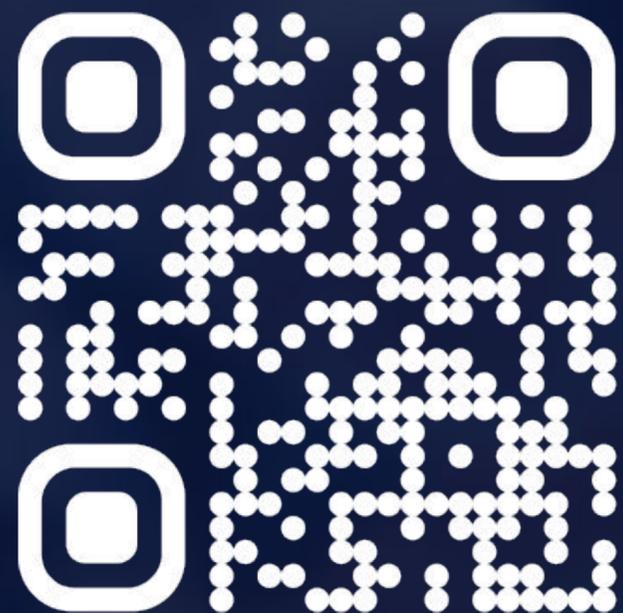
- 1 Проанализировать действующую систему оплаты труда и текущие финансовые показатели
- 2 Проанализировать свои бизнес-цели и планы и как каждое подразделение или сотрудник может влиять на их достижение
- 3 Выберите где важно навести порядок
- 4 Пропишите ключевые метрики подразделения /сотрудника и просчитайте его систему мотивации с учетом достижения поставленных целей.
- 5 Спрогнозировать по финансам, как внедрение KPI повлияют на конечный финансовый результат
- 6 Сформулировать 3-5 показателей для каждого отдела или сотрудника. Назначить ответственных за каждый показатель



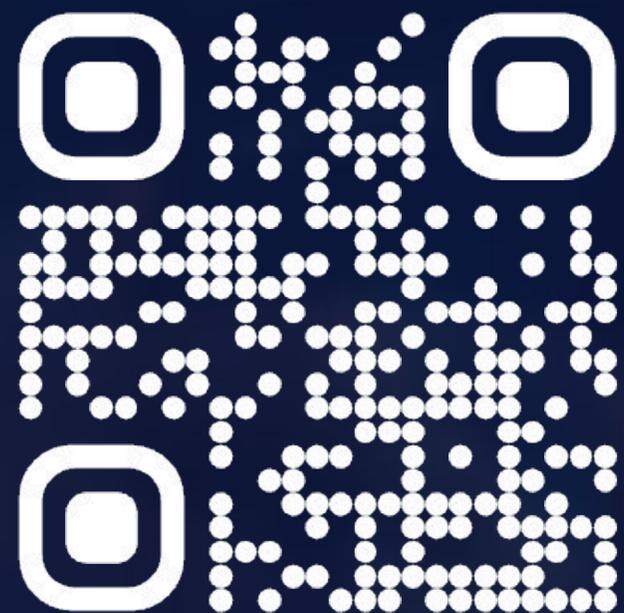
P.S чтобы все работало - анализируйте и раз в месяц подводите итоги



**БУХГАЛТЕРСКИЙ/НАЛОГОВЫЙ/УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ/ВЕДЕНИЕ
УЧАСТКОВ/ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ/КОНСУЛЬТАЦИИ/АУДИТ**



Галина Виноградова



Бизнес Гарант

 8 (927) 738 09 16

 bg63.ru

